

博士学位申請論文  
リーダーシップとフォロワー・アプローチ  
論文概要書

提出者  
日野健太

## リーダーシップとフォロワー・アプローチ

### 論文概要書

日野健太

長らく、リーダーシップは、多くの研究者によって「意図を持った影響力行使のプロセス」という定義を与えられつつも、リーダー行動と成果の関係を定量的に確認することに関心の大部分が置かれてきたといえる。本研究の主要な関心は、あるリーダーシップがなぜ効果を生むのかと言う因果関係を明らかにするために、理論、実証の両面からフォロワーの心的態度に注目し、「フォロワー・アプローチ」のリーダーシップ研究を肇造することにある。具体的には、フォロワーにとっての誘意性と期待(第2章)、フォロワーの自己認識とアイデンティティ(第3章)、暗黙のリーダーシップ論(第5章)や自己概念(第6章)、信頼(第7章)などを鍵概念に、リーダーの影響力が受容され、フォロワーの努力に結実するプロセスを説き明かすことを目的とする。

これと同時に、リーダーシップの成果を組織と結びつけて理解することを試みる。例えば、リーダーシップの倫理性についての考察(第4章)や実証研究(第8章)はこの問題意識の反映である。

序章「フォロワー・アプローチの探求」では、フォロワー・アプローチという問題意識について説明する。あるリーダーシップがなぜ有効かという因果関係を分析するためには、フォロワーの意味生成プロセスや、態度、価値観に注目することが必要だという本研究の基本的な問題意識が示される。

続く第1章「行動アプローチと近代組織論におけるフォロワー」では、行動アプローチと近代組織論を取り上げた。リーダーシップ研究が、リーダー行動の2次元を精緻に測定することに関心を注ぐ一方で、リーダー行動と成果の関係は自明のものに見なされるようになり、近代組織論が前提とする組織均衡と権限受容という発想、バーナード(Barnard)の「全体としての創造的職能」、セルズニック(Selznick)の「制度の使命」といった価値の問題が、リーダーシップ研究において看過されていったことを示した。

第2章「コンティンジェンシー理論におけるフォロワー」は、一連のコンティンジェンシー理論についてのレビューを行った。多くの研究がフォロワーを単なる状況変数として把握する中で、例外的にハウス(House)の経路-目標理論と呼ばれる一連の研究は、リーダー行動と成果の因果関係の理論的説明を試みている。すなわち、期待理論の枠組みを援

用し、フォロワーが価値を認め、それを実現するようなリーダーシップを、フォロワーは積極的に受容するという主張である。ここに、フォロワーにとっての主観的価値という視点を認めることができる。フォロワーにとっての主観的価値という発想は、その後のすべてのリーダーシップ研究に引き継がれていると言っても過言ではない。

第3章「カリスマ・変革型リーダーシップとフォロワー」は、カリスマ・変革型リーダーシップ論と呼ばれる一連の研究を取り上げた。ウェーバー(Weber)によれば、カリスマ支配とは、被支配者が支配者にカリスマ性を認めるときに成立する支配である。この立場を引き継いだカリスマリーダーシップ研究は、そもそもフォロワー・アプローチの問題意識を有していたといえる。フォロワーの持つ自己イメージに注目し、社会的アイデンティティを鍵概念としたシャミアー(Shamir)ほかによる研究のレビューを通じて、なぜ、フォロワーが集団の利益を優先するような働きかけ、つまり変革型ないしはカリスマリーダーシップを受け入れるのかについて検討した。彼らの主張によれば、ひとは集団の一員であるという集団アイデンティティを含めての自己イメージを感じる時がある。このような自己イメージやアイデンティティゆえに、自己利益よりも集団の利益を優先するような行動へと動機づけられるのである。

加えて、この章では、社会学習の立場から理念の浸透について検討した。他者の行動の観察から学ぶ背景には、やはり集団アイデンティティが存在することを指摘できる。

第4章「カリスマ・変革型リーダーシップの倫理性」は、フォロワー・アプローチからカリスマ・変革型リーダーシップの倫理について考察した。リーダー・アプローチに立つ多くの研究は、リーダーの利他的な動機と、それを反映した行動によって、リーダーシップの倫理性が確保できると考えている。ところが、フォロワーが、集団のアイデンティティや、リーダーとの関係において自己を定義する関係アイデンティティを感じ、リーダーに従っている以上、集団やリーダーにとっての善を倫理的であると見なしてしまう可能性が存在する。日本企業の不祥事が、経営者個人の資質や動機のみで説明できないことを考えれば、フォロワー・アプローチにたってリーダーシップの倫理性について検討することは、理論的にも実践的にも有益だといえる。

第5章と第6章は、フォロワーの認識をテーマとした諸研究、いわばリーダーシップ論の認知ティブ・スクールについてのレビューを行った。第5章「フォロワーの認識とリーダーシップ」では、ロード(Lord)やマインドル(Meindl)らによる認知メカニズムと「暗黙のリーダーシップ論(Implicit Leadership Theory: ILT)」についての一連の研究、そしてILT

の国際比較である GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) プロジェクトについて取り上げている。

まずフォロワーがリーダーシップを認識するプロセスは、認知スキーマによって支配されており、リーダーシップが結果を左右するはずだという肯定的な期待である「リーダーシップの幻想化傾向」が一般的に存在することが、先行研究から明らかになっている。ここからは、フォロワーはこのような期待を持つからこそ、リーダーの働きかけを肯定的に受け入れると考えることができる。また、いくつかの実証研究の結果、このような暗黙の仮定は、個人の特性よりは状況の影響を受けて形成され、国よりも組織レベルの文化の影響を受けているといえる。つまり、リーダーシップに対する期待は、フォロワーごとに異なるのではなく、組織レベルで共有されており、それゆえリーダーが働きかける余地が残されているといえる。

第6章「自己概念・アイデンティティとリーダーシップ」では、リーダーの特質や行動に対するフォロワーによる意味づけについて、フォロワーの自己概念とアイデンティティに注目し考察した。まず、ロード&ブラウン (Lord & Brown) によれば、現在の自己観、現在の目標、将来の自己像の三相、個人、関係、集団の三層のアイデンティティからなる「状況に応じ想起される自己 (Working Self-Concept: WSC)」によって、モチベーションプロセスを説明することが可能である。仮説をテストする実証研究こそ行われていないものの、リーダーシップは、以上のように把握される自己概念に働きかけることによって、フォロワーの努力を引き出していると考えられる。自己概念を社会的アイデンティティにとどまらず、WSC としてとらえることによって、カリスマリーダーシップに限らず、交換型の範疇にはいるようなリーダーシップをも対象とした、包括的な因果関係の説明が可能になるといえる。

加えて、日本文化に関する諸研究は、関係アイデンティティ、集団アイデンティティについて新しい見方を提供するのではないかという試論を展開した。例えば、土居健郎や浜口恵俊による自己観についての研究は、関係アイデンティティについて考察する上で、既存研究が指摘していない新たな視角となりうる。同時に自己概念に注目し、文化間比較を行うことについて論及した。

第7章と第8章はフォロワー・アプローチの実証研究である。第7章「信頼の機能・形成とリーダーシップ」は、リーダーに対する信頼を変数とした定量的な実証研究を行っている。95 組のリーダー・フォロワーの組み合わせを調査対象とした質問票調査を行い、

リーダーに対する情緒的、機能的な信頼を感じているところで、意思決定がより受容されやすいことを明らかにした。ゆえに、リーダーは、手続き的公正、ケアといった日常的な働きかけを通じて信頼を蓄積しておく必要があるといえる。

また、信頼は情緒型信頼と機能型信頼に二分され、リーダーに対し、情緒型信頼を感じているところで、能力に対する機能型信頼を感じるような認知メカニズムが機能することが明らかになった。つまり、結論として、リーダーは、専門知識や能力を持っていたとしても、情緒面の信頼を蓄積しておくことが必要だといえる。

第8章「アイデンティティ形成とビジョンの実現についての実証研究」は、実際に傑出した成果を上げたリーダーシップについての、アイデンティティを鍵概念とした定性的な分析である。2004年、2005年の選手権大会(夏の甲子園)で2連覇を果たした駒大苫小牧高校の野球部監督香田誉士史氏と、部員や周囲の支援者といったフォロワーの関係について分析している。出場の約10年前、香田氏の着任直後は、優勝どころか出場さえ目標としないような状態であった。このような状態において、甲子園出場という目標は受け入れられるはずもなかった。徐々に甲子園というビジョンが浸透し、現実味を持って理解されるようになっていく背景に、フォロワーたちが関係・集団のアイデンティティを感じていったという事実を見出すことができる。つまり、ビジョンが意味を持つのは、関係・集団のアイデンティティの上にある。また、特に外部のフォロワーによる同一化の背景には、香田氏の「一生懸命な指導ぶり」や「公平さ」に野球指導者としてのあるべき姿を認めたことが挙げられる。「一生懸命さ」や「公平さ」が、今回調査対象となった人々の範囲で共通する望ましいリーダーシップ像、つまりILTであったことも指摘できる。

第9章「結論」では、各章について要約し、本論文の結論と含意を示している。

まず、組織においてリーダーシップがなぜ成果を生むのか、という問いに答えるためには、リーダー行動のみならず、フォロワーの認識と意味生成に注目することが必要だといえる。認識と意味生成の規定要因として、関係/集団のアイデンティティ、その集団で共有されているILTを挙げることができる。これらがスキーマとして機能し、リーダー行動を意味づけているのである。

ゆえに、リーダーが取り得る有効な行動は、フォロワーによって制約されている。ただし、ILTは単なる個性ではなく、国レベルよりも組織レベルで文化的な影響を受ける概念である。ゆえに、リーダーは自分とリーダーシップに肯定的な期待を持つように、働きかけることが可能である。

加えて、フォロワーは、リーダーと所属集団に対し、関係/集団のアイデンティティを感じているときに、ビジョンと影響力を受け入れることから、組織にとっての利益をもたらすリーダーシップを倫理的であると見なしてしまう可能性がある。ゆえに、リーダーシップが機能することと、倫理性を含めて意図や戦略が長期的な環境適応を可能にする内容を持つことの二つの条件が両立する場合に、組織の長期的な生存と繁栄が可能になるといえる。

理論的/実践的含意としては、以下を挙げることができる。具体的には、(1)リーダーシップによってすべてが説明可能であるかのような過剰の期待を排して、研究戦略を持つこと、(2)研究者自身がILTを持ち、リーダー行動に注目していることを自覚すること、(3)フォロワーの「語り」に注目したり、ディスコース分析などによって、行為システムとしてリーダーシップを理解すること、(4)リーダーのとるべき行動を提示したら、フォロワー・アプローチによって、提示された行動について吟味すること、(5)フォロワーシップに注目するのであれば、フォロワー自身の持つ望ましいフォロワー像、つまり「暗黙のフォロワーシップ理論」に注目すること、の5点である。

本研究に貢献が認められるとすれば、レビューと実証研究によって、フォロワー・アプローチの意義を示したことだと考える。組織において、なぜリーダーシップが機能するのかという問いについて検討するためには、リーダー行動だけではなく、アイデンティティや自己概念、信頼によって把握される影響力の受容者、つまりフォロワーの心的態度に注目することが必要なのである。